

企業統合による環境変化と従業員の心理的適応

佐藤 昌子・清水 裕

Environmental changes caused by corporate mergers and psychological adjustment of employees

Masako SATO and Yutaka SHIMIZU

During corporate mergers, employees experience changes to the corporate environment and those who work in corporation that have merged must cope with change. Moreover, they must have characteristics that enable adjusting to the different culture of the merged partner. In this study, the relationship between psychological adjustment in corporate mergers (ability to resolving problems caused by changes resulting from mergers, organizational commitment) and methods of coping with environmental changes resulting from mergers were investigated. Moreover, three individual traits that are significant for adjusting to a different corporate culture, "social skills," "self-monitoring," and "self-efficacy," and their relationship to the commitment to the merged corporation were examined. The results indicated that there was a relationship between the coping strategies of positive thinking, positively understanding of others, and emotional commitment. Moreover, a relationship was seen between individual qualities for adjusting to a different corporate culture and emotional commitment.

Key words : *organizational commitment* (組織コミットメント), *coping behavior* (対処行動),
self-efficacy (自己効力感), *social skill* (ソーシャル・スキル),
self-monitoring (セルフ・モニタリング)

はじめに

近年の社会経済的情勢において、日本の企業は敵対的 M&A による企業買収、外資の参入、特に企業の経営統合や、経営譲渡、企業の部門ごとの再編制などの変化におわれている。特に2005年には日本企業が関係した M&A (企業の合併・買収、資本参加や出資拡大を含む) の件数は過去最多とされており (読売新聞, 2005)、今後も増加するのではないかとされている。

企業統合をめぐる問題

実際に企業の統合時にはどのようなことが起こるのであろうか。主には、システムの混乱、重複部署が多ければ効率化の対象として人員削減 (三神・細田, 2002)、人員削減の結果生じるポスト争い、企業文化の衝突 (三神・細田, 2002 ; 高橋,

1992 ; 海野・鈴木, 2002) などがあげられる。中でも、海野・鈴木 (2002) は「企業合併は、正に、『異文化』同士の合併である。現場では社員が、合併した相手企業との文化との相違に苦しみ『合併ストレス』を感じながら、業務に追われている」としている。三神・細田 (2002) は、「合併は、コミュニケーションの交錯とアイデンティティの崩壊とを同時に招く」とし、さらに「一つの会社の中で認識していた自分個人の価値を、ゼロから定義し直す作業は困難を極める」としている。これらのことから、企業の統合とはまず異文化の統合であると言える。さらには今まで勤めてきた会社で築いてきた社会的アイデンティティの崩壊と、それを統合後の会社へと再構築していく過程であると考えられる。そして、このような大きな変化のときであるからこそ組織の中の人間の心理的側面に十分に注意をはらう必要があるといえよう。

Tajfel & Turner (1979) によれば、社会的ア

アイデンティティとは人が自己概念の一部に自分の所属する集団ないし、社会的カテゴリーの成員性を取り込むことである。そして好ましい社会的アイデンティティは、社会的カテゴリー化の過程を経て形成される。このカテゴリー化において、「我々」意識である内集団と「彼ら」である外集団という2つの集団へのカテゴリー化が引き起こされる。

これまでの議論を企業の統合時に当てはめて考えると、統合後も社員たちは前所属会社を「内集団」統合相手を「外集団」と捉え、内集団である前所属会社に有利な比較をし、外集団である統合相手には不利な比較をすると考えられる。特に企業統合においては、統合して同じ会社になる以前は競合相手である場合が多く、内集団、外集団の区別が起きやすいと考えられる。しかし、企業統合時においてはいつまでも「内集団」「外集団」と区別し、外集団である統合相手企業の社員に偏見を持って接しているわけにもいかない。それゆえ、外集団への偏見や葛藤の解消が必要となる。この葛藤の解消、すなわち社員が統合時にどのような対処行動をとったのかが問題になる。そして統合前にどちらの会社によいとも、現在は統合後の会社の一員であると自身を新たにカテゴリー化し直し、自身の社会的アイデンティティを再構築する作業が必要になるのである。この作業に手間取ったり失敗したりすると、いつまでも前所属会社での考え方を変えることが出来なかったり、統合相手の社員とのコミュニケーションがとれなかったりと、統合後の会社に適応することが困難になると考えられる。

そして企業統合時のもうひとつの問題が「企業文化の衝突」(三神・細田, 2002; 高橋, 1992; 海野・鈴木, 2002)である。組織風土と組織文化概念の定義を検討した岡田(2003)によれば、「組織文化は個人の行動を、直接規定するもの」としている。例えば、『組織的』な文化色の強い企業と、『個人主義』な文化色の強い企業が統合した時に、仕事のやり方、考え方、物事の捉え方の違いに戸惑い、衝突することもあるだろう。海野・鈴木(2002)は、「人は、文化が人間の行動をコントロールしていることを意識せずに無意識に行動している。同様に合併後、無意識に行動すれば、異なった企業文化で育った社員とコンフリクトを起こすのは当然である」としている。そこ

で企業統合時には社員の『異文化』に適應するための個人の資質が必要になってくると考えられる。山岸・井上・渡辺(1992)は海外赴任者の異文化対処力を測定するために、まず通常の仕事をするときに求められる『状況調整能力』、つぎに異文化と対応する時に求められる『カルチュラル・アウェアネス』および『自己調整能力』、そしてこれらの能力の中核となる『感受性』を組み合わせて、統合的に異文化接触での資質をとらえようとした。そこで本研究においては、企業統合を異文化の統合と捉え、それぞれの要因に対して次の資質を取り上げて検討していく。

企業統合時に必要とされる個人的資質

まず『状況調整能力』として考えられるのはソーシャル・スキルである。ソーシャル・スキルは対人関係を円滑にはこぶために役立つスキルのことを指して使われることが多い(菊池, 1998)。菊池(2003)はソーシャル・スキルを問題解決、トラブル処理、コミュニケーションの3つが中心になるとしている。企業統合時には、統合相手社員との新たな人間関係の構築にはソーシャル・スキルは不可欠なものであると考えられる。

つぎに『自己調整能力』として考えられるのは自己効力感である。自己効力感とは、Bandura(1977)の概念であり、個人がある状況において必要な行動を効果的に遂行できる可能性の認知をさし、自分の能力と自分の行動を結びつける働きをするものである。自己効力感に気づくことは、予測される状況を管理するのに必要な行動を計画したり、実行したりするための能力に関わってくる。企業の統合時には自分の力が組織にとって必要と思えることが、職務への自信や統合後の組織への適応を促すと考えられる。自己効力感が高い者は、変化に対しての「遂行可能感」も高く新しい会社や新しい文化、新しい人間関係においてもうまくやっていけると感じる事が出来るであろう。

最後に『カルチュラル・アウェアネス』および『感受性』としてセルフ・モニタリングを取り上げる。Snyder(1974)は、状況に応じてどのような自己呈示や表出行動が適切なのかを察知する社会的感受性能力としてセルフ・モニタリングの概念を提唱した。対人場面において、他者の行動や状況を把握し、その場面にあった行動を表出す

るものである。企業統合時においても行動をコントロールする能力は必要であると考えられる。

企業統合におけるコーピング方略

コーピングとは、ストレスフルな状況において生じた情動を対処するための行動や思考の過程であり、心理学的ストレスモデルを構成する主要な概念のひとつである。Lazarus (1999) はコーピングを「個人の資源に負荷を与えたり、その資源を超えると評定された外的ないし内的要請を処理するために行う認知的行動的努力であり、その努力は常に変化するものである」と定義している。島津 (2002) のコーピングについてのレビューによると、現在のコーピング研究は特性論とプロセス論の2つの視点にもとづく定義がされている。特性論的定義では、コーピングを安定した特性・スタイルと捉え、いかなる状況においても個人はその個人に特有のコーピングスタイルで対処することを仮定している。プロセス論的定義では、ストレスを個人と環境との能動的な相互作用と捉え、コーピングをプロセスの一部に位置付けている。本研究では、プロセス論の視点でコーピング行動を定義する。企業統合時の変化をストレス源とし、その変化に対し認知的評定をおこない、コーピングをとるという一連のプロセスが、統合後の会社への良好なコミットメントおよびストレス反応に影響を及ぼすと仮定する。

Latack & Havovic (1992) の分類によれば、コーピング方略は、①認知－行動、②コントロール（積極）－逃避（回避）、③社会－孤立の3つのカテゴリーになるとしている。統合時の環境変化をストレス源とした時に、その環境変化に対して社員がどのようなコーピング方略をとるかを Latack らの分類に沿って考えていく。『認知－行動』に関しては、例えば統合して変化した状況を受け入れるために状況を再評定したり、元の会社での考え方や行動を切り替えて、新しい統合後の会社の規範にあわせた考え方や行動をとることなどが挙げられるであろう。つぎに『コントロール（積極）－逃避（回避）』に関しては、環境の変化に対する関わり方で考えることが出来る。例えばコントロールの方略は、統合相手のシステムを積極的に覚えて問題を解決することが挙げられるであろう。逃避の方略は、統合時の環境変化

に対して諦めてしまうことや、仕事がすべてではないと思うことが挙げられる。最後に『社会－孤立』に関しては、コーピング方略において他者が関わるかどうかにより、両者が区別される。社会的な方略は統合相手の社員や、上司、同僚との関わりなどが挙げられ、孤立的な方略は、問題に対し周囲に頼らずに解決を目指したり、自分自身の価値観を守ることなどが挙げられるであろう。

組織コミットメント

組織コミットメントとは個人の組織に対する概念であり、個人の組織に対する帰属意識を表す概念のひとつである。近年の組織コミットメントの研究では、Allen & Meyer (1990) による研究が注目されている。彼らは、組織コミットメントの構成要素として「情緒的要素」「存続的要素」「規範的要素」の3つを挙げている。情緒的要素とは、組織に対する情緒的愛着のことである。つぎに存続的要素とは、辞めると失うものが大きいから組織に残っているなどの、組織を辞める際のコストの知覚に基づくものである。この存続的要素は損得勘定を念頭においた考えであり、辞めると失われるものが多いのでとどまるという負の要素を含んでいる。最後の規範的要素は愛情、損得とは無関係に組織にはコミットすべきであるといった忠誠心のようなものである。

職場の人間関係が良好であれば、組織に対する愛着要素や規範的要素のような正の帰属意識が高められ、存続的要素のような消極的な（負の）帰属意識が抑制される可能性が示唆されている。愛着要素は、同僚との人間関係および上司との人間関係に有意な影響を及ぼす事実が知られており（田尾・石田・益田，1998）、組織への帰属意識を語る上で、職場での人間関係のあり方はきわめて重要なものである。統合後の会社に対し『情緒的』なコミットメントが形成されれば、その社員は統合後の会社に対し心理的にも適応し、ストレスも低減すると考えられる。

目 的

本研究の目的は、企業統合時において、社員が統合後の会社へ良好なコミットメントを築くために必要な資質やコーピング行動を明らかにするこ

とである。そのため、統合した企業で働く社員を対象に、統合後の会社への心理的適応(統合時の変化による問題の解決度および組織コミットメント)と統合時の環境変化に対するコーピング方略との関連性を検討する。また、異文化への適応に必要なと考えられる個人の資質と統合後の会社への組織コミットメントの関連性も検討する。

方 法

調査対象者：調査の3年前に統合を経験した企業(C社：製造業)の本社、大阪、名古屋の大規模事業所の営業部に所属する社員204名に対して質問紙調査を実施した。そのうち、回答が寄せられたのは186名であった。なお、営業部員を調査対象としたのは、彼らは統合前にはお互い業務における競争相手であり、会社内でも特に統合相手を意識する立場であると考えられるためである。

調査時期：2006年2～3月

調査手続き：①質問紙を直接配布、直接回収 ②郵送により配布、回収 以上の2つの方法を用いた。

調査票：組織コミットメント尺度24項目(Meyer, Allen, & Smith, 1993)のうちの9項目、組織の変革に対する自己効力感の質問項目8項目(神川, 2002を参考に作成)、改訂版セルフ・モニタリング尺度(以下、RSMS; Lennox & Wolfe, 1984)、ソーシャル・スキル尺度(以下、KiSS-18; 菊池, 1988)、統合時のコーピング尺度13項目(庄司・庄司, 1992を参考に作成)、その他に

予備調査で得られた統合時の変化に関する尺度12項目(選択肢は、統合時に比べ現在その問題が「良くなった」「かわらない」「悪くなった」)、会社のイメージに関する尺度10項目(統合前に所属している会社・統合相手の会社・統合後の会社についてそれぞれ回答)およびそのイメージが良いものか悪いものかを回答、職場ストレススケール改訂版(JSS-R; 小杉・田中・大塚・種市・高田・河西・佐藤・島津・島津・白井・鈴木・山手・米原, 2004)から職場ストレス尺度(量的ストレス、質的ストレス)、心理的ストレス反応尺度(疲労感、イライラ感、緊張感、憂うつ感)42項目、フェイスシート(年齢、性別、職制、前所属会社、統合前後の部署)から構成されていた。

結 果

分析対象者の属性

回答が得られた186名(回収率90.7%)のうち、現部署に異動してくる前は営業部に所属していないと回答した23名、及び各尺度において3分の1以上回答がないなど明らかな不備がある者7名を除く156名を分析対象者とした(A社男性43名、女性31名・B社男性47名、女性35名)。有効回答率は76.5%であった。

分析対象者の内訳はA社74名、B社82名であった。統合前の会社(以下、前所属会社とする)の職制別人数分布はTable 1の通りである。派遣社

Table 1 前所属会社による職制別人数分布

		職制					派遣社員	合計
		一般事務職	一般総合職	係長職	課長職	左記以上管理職		
前所属会社	A社(N)	27	3	28	11	2	3	74
	%	36.4	4.1	37.8	14.9	2.7	4.1	100
	B社(N)	33	4	24	8	13	0	82
	%	40.2	4.9	29.3	9.8	15.8	0	100
合計		60	7	52	19	15	3	156

Table 2 前所属会社による人数分布

		年齢						合計
		22～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～	
前所属会社	A社(N)	9	17	30	12	3	3	74
	%	12.2	23	40.5	16.2	4.1	4.1	100
	B社(N)	5	10	38	13	12	4	82
	%	6.1	12.2	46.3	15.9	14.6	4.9	100
合計		14	27	68	25	15	7	156

員の割合が少ないが、調査対象企業全体においても派遣社員の割合が少ないこと、また統合前後において同じ部署で働いており、正社員と変わらず企業統合の変化を経験した者であるため分析対象とした。調査対象者の年代別人数分布は Table 2 の通りである。20歳代のみ5歳ごとの年代にしないのは、調査対象企業の営業部門には20歳代前半の者が、少数の女性しか存在しないためである。

使用した尺度の分析

使用した各尺度に関して、主因子法プロマックス回転による因子分析を行った。異文化適応するための個人的資質を測る3尺度は、各項目の回答について「非常にあてはまる」を5点、「ややあてはまる」を4点、「どちらともいえない」を3点、「ややあてはまらない」を2点、「まったくあてはまらない」を1点として得点化した。

変化に対する自己効力感尺度：「自己に関する効力感」($\alpha=.597$)、「仕事に関する効力感」($\alpha=.585$)の2因子構造と解釈された。なお、すべての因子の信頼性係数が.60未満と低い値となっているが、第1、2因子ともに3項目と項目数が少ないためと考えられる。

改訂版セルフ・モニタリング尺度 (RSMS)：「感受性」($\alpha=.779$)と「変容性」($\alpha=.759$)の2因子構造と解釈された。

ソーシャル・スキル尺度 (KiSS-18)：「業務円滑化スキル」($\alpha=.880$)、「コミュニケーションスキル」($\alpha=.803$)、「思考の柔軟性スキル」($\alpha=.548$)の3因子構造と解釈された。なお、第3因子の信頼性係数が.60未満と低い値であるが、第3因子は2項目と項目数が少ないためと考えられる。

統合時の環境変化尺度：各項目の回答について「非常にあてはまる」を5点、「ややあてはまる」を4点、「どちらともいえない」を3点、「ややあてはまらない」を2点、「まったくあてはまらない」を1点として得点化した。また、統合時の環

境変化が調査時点（統合から3年後）において「統合時より良くなった」を3点「統合時と変化なし」を2点「統合時より悪くなった」を1点とし得点化した。そして統合時の環境変化で得られた下位因子ごとに平均値を算出し、それぞれの下位因子の変化の解決度とした。「文化・社風困難」($\alpha=.699$)、「統合への肯定的見方」($\alpha=.499$)、「実務困難」($\alpha=.435$)の3因子構造と解釈された。なお、第2・第3因子の信頼性係数が.60未満と低い値であるが、第2因子は3項目、第3因子は2項目と項目数が少ないためと考えられる。

組織コミットメント尺度：各項目の回答について「非常にあてはまる」を5点、「ややあてはまる」を4点、「どちらともいえない」を3点、「ややあてはまらない」を2点、「まったくあてはまらない」を1点として得点化した。「存続的コミットメント」($\alpha=.794$)、「規範的コミットメント」($\alpha=.763$)、「情緒的コミットメント」($\alpha=.644$)の3因子構造と解釈された。

統合時の環境の変化に対するコーピング尺度：各項目の回答について「よくした」を4点、「かなりした」を3点、「少しした」を2点、「しなかった」を1点として得点化した。「コミュニケーション型コーピング」($\alpha=.551$)、「積極的思考型コーピング」($\alpha=.559$)、「問題解決型コーピング」($\alpha=.499$)、「積極的他者理解型コーピング」($\alpha=.421$)の4因子構造と解釈された。なお、すべての因子の信頼性係数が.60未満と低い値となっているが、第1・第2因子は3項目、第3・第4因子は2項目と項目数が少ないためと考えられる。

前所属会社の違いによる心理変数の差

上記の尺度により測定した心理変数に関する前所属会社2社間の差を、1要因分散分析により検討した (Table 3)。その結果『仕事に関する効力感』($F(1, 154)=4.29, p<.05$)、『文化・社風困難性』($F(1, 154)=13.92, p<.001$)、『積極的思考

Table 3 統合前に所属していた会社による平均値の差異

前所属会社	A社(N=74)		B社(N=82)		F値
	M	SD	M	SD	
【自己効力感】 仕事に関する効力感	3.1	0.66	3.4	0.66	4.29*
【統合時の問題】 文化・社風困難性	3.2	0.82	3.7	0.77	13.92***
【統合時のコーピング方略】 積極的思考型コーピング	2.2	0.53	2.5	0.59	7.05**

***: $p<.001$, **: $p<.01$, *: $p<.05$

型コーピング』($F(1, 154)=7.05, p<.01$)に有意な主効果が認められた。しかし、これらの因子以外には有意な差は認められなかったため、統合後の会社であるC社全体で分析を行うこととした。

統合時の変化の解決度と統合時のコーピング行動との関連性

企業統合の直後に生じた変化の解決度と統合時のコーピング行動との間に関連があるかを検討するために相関係数を算出したところ (Table 4)、積極的他者理解型コーピングと調査時点での企業文化・社風困難性の解決度との間に有意な正の相関が認められた。また、コミュニケーション型コーピングと統合をより一層肯定的に見ることとの間にも有意な正の相関が認められた。さらに、問題解決型コーピングと業務上生じていた問題の解決度との間にも有意な正の相関が認められた。

Table 4 統合時のコーピング行動と変化の解決度及び組織コミットメント (N=156)

	コーピングの種類			
	コミュニケーション型	積極的思考型	問題解決型	積極的他者理解型
問題の解決度				
文化社風困難性	.143	-.136	.086	.188 *
統合への肯定的見方	.203 *	.107	-.147	.136
業務困難性	.075	-.067	.158 *	.064
組織コミットメント				
情緒的	.111	.237 **	.108	.272 **
規範的	.176 *	.127	-.032	.235 **
存続的	.027	.019	-.085	.245 **

**: $p<.01$, *: $p<.05$

統合時のコーピング行動と組織コミットメントの関連性

統合時のコーピング行動と調査時点における組織コミットメントの形成との間の関連性を検討するために相関係数を算出したところ (Table 4)、コミュニケーション型コーピングと規範的コミットメントとの間に有意な正の相関が認められた。また、積極的思考型コーピングと情緒的コミットメントとの間にも有意な正の相関が認められた。

さらに、積極的他者理解型コーピングに関しては、存続的、規範的、情緒的のすべてのコミットメントとの間に有意な正の相関が認められた。

異文化適応に必要とされる個人的資質と組織コミットメントの関連性

異文化適応に必要とされる個人的資質と調査時点における組織コミットメントの形成との間の関連性を検討するために相関係数を算出したところ (Table 5)、本研究にて取り上げた個人的資質のうちセルフ・モニタリングの『感受性』、自己効力感の『自己に関する効力感』、『仕事に関する効力感』、ソーシャル・スキルの『業務関連』、『コミュニケーション』と、組織コミットメントの中の『情緒的コミットメント』との間に有意な正の相関が認められた。つぎに、セルフ・モニタリングの『感受性』と『規範的コミットメント』との間にも有意な正の相関が認められたほか、セルフ・モニタリングの『変容性』と『存続的コミットメント』の間にも有意な負の相関が認められた。

考察

企業統合時の変化とコーピング

本研究において企業統合時には、企業文化・社風の理解の難しさや実務の変化があることが明らかとなった。この結果は海野 (2002) と同様であった。これらの環境変化に対する対処行動は、「認知型」のコーピング方略である『積極的思考型コーピング』、「行動型」のコーピング方略である『コミュニケーション型コーピング』、「コントロール型」のコーピング方略である『問題解決型コーピング』、「社会型」のコーピングである『積極的他者理解型コーピング』の4因子構造と解釈された。

この結果から、企業統合時におけるコーピング方略は「行動型」「認知型」「コントロール型」「社会型」に分類されることができることが分か

Table 5 組織コミットメントと個人的資質の関連性 (N=156)

コミットメント	セルフ・モニタリング		自己効力感		ソーシャル・スキル		
	感受性	変容性	自己に関する効力感	仕事に関する効力感	業務関連	コミュニケーション	思考の柔軟性
情緒的	.246 **	.124	.263 **	.234 **	.214 **	.214 **	.061
規範的	.190 *	.063	.029	.081	.093	.149	-.014
存続的	.056	-.158 *	-.013	.076	-.034	-.014	-.092

**: $p<.01$, *: $p<.05$

った。「回避型」「孤立型」のコーピング方略に関しては、本研究において庄司（1992）の職場用コーピング尺度を参考にした際に「回避型」「孤立型」に分類される項目も作成したが、因子分析の結果採択されなかった。したがって、「回避型」と「孤立型」のコーピング方略は企業統合時においては、採択されにくいと考えられる。本研究における調査対象者は、企業統合から辞めずに3年にわたり勤務を続けている社員であることから、統合後の会社で働き続けるためには「回避型」および「孤立型」のコーピング方略をとることは適さなかったと解釈できる。

前所属会社における心理変数の差について

心理変数の『文化・社風困難性』に前所属会社による差があり、A社の平均値がB社よりも高くなったのには、A社がB社へ職場を移したことが大きく影響しているのではないかと考えられる。実際に職場を移すことで「場所」という大きな環境の変化はもとより、業務上においてもB社のシステムを使用することが多くなっていた。しかし、統合後の会社であるC社に対する組織コミットメントや統合時の変化の解決度には前所属会社による差がみられないことから、A社の平均値がB社よりも高かった『仕事に関する効力感』および『積極的思考型コーピング』が、前所属会社による差をなくすことに影響を及ぼしていた可能性も考えられる。

心理的要因間の関連性

企業統合時の環境の変化に対して、企業文化や社風理解の困難性を解決させることと積極的他者理解型のコーピング行動との間に関連性が認められた。したがって、互いの企業文化の理解のためには、積極的に統合相手を理解しようとする行動が効果的であると解釈される。また、業務上生じていた問題の解決度と問題解決型のコーピングとの間に関連が認められており、具体的な問題解決行動をとることも業務における問題の解決には効果的であると解釈される。

つぎに調査時点における組織コミットメントの形成に関しては、コミュニケーション型のコーピングと規範的コミットメントの間に関連が認められた。また、積極的思考型のコーピングと情緒的コミットメントの間にも関連が認められた。さら

に、積極的他者理解型のコーピングに関しては、存続的、規範的、情緒的のすべてのコミットメントとの関連が認められた。これらの結果から、積極的に統合相手を理解しようと考えたり行動したりするコーピング方略をとった社員は、統合後の会社への良好なコミットメントが強く形成されることが示された。コミュニケーション型のコーピングは、統合相手だけでなく前所属会社が同じ社員とのコミュニケーションも含まれているため、単に会社への愛着だけでなく、前所属会社から引き継ぎもっているであろう忠誠心や恩義を示す規範的コミットメントとの関連が認められたと考えられる。

最後に、本研究において取り上げた個人的資質と組織コミットメントの形成に関してみると、まず、各個人的資質と、組織への愛着を示しているとされる情緒的コミットメントとの間に特に多くの関連が認められた。つぎに、規範的コミットメントは、他者の行動表出に対する対処行動に関する項目から成り立っているセルフ・モニタリングの「感受性」との関連が認められ、「感受性」は、会社に対する恩義や義理といった項目からなる「規範的因子」とも関連していた。他者の行動表出に対する感受性が強いと会社への恩義や義理を感じやすいと解釈できる。さらに、存続的コミットメントは、セルフ・モニタリングの「変容性因子」との間に有意な負の相関が認められた。存続的コミットメントには、その組織から離れると自身に不利益が生じるために仕方なくその組織にコミットする、という負の要素が含まれている。セルフ・モニタリングの「変容性」とは自己呈示を修正する能力の高さとして捉えられており、どのような組織や人間関係におかれてもうまく周囲にあわせていける能力である。そのため「変容性」が高い社員は存続的コミットメントのような負の要素によらなくても、組織にうまく自分をあわせていけるのであろう。

企業の統合や、組織の変化に際しては、本研究でとりあげた個人的資質を向上させることで、新しい組織に対して良好なコミットメントが生じる可能性が示された。特に変化に対する自己効力感の高い従業員は、変化に対する「遂行可能感」が高く、新しい会社や文化、人間関係においてもうまくやっていると感じる事が出来るため、良好なコミットメントが生じると考えられる。した

がって、あらかじめ自己や仕事に対する効力感を高めておくことが、会社の統合や組織の変革時において従業員の心理的適応に有効であろう。

まとめと今後の課題

企業統合時において、積極的に統合相手を理解しようとするコーピング行動をした社員は、統合当初に感じていた社風の違いを受け入れることが可能になり、また、統合会社へのコミットメントも強く形成されることが示唆された。さらに、本研究からは企業統合前に個人的資質を向上させることで、新しい組織に対して良好なコミットメントが生じうること示唆された。その中でも特に変化に対する自己効力感が高い社員は変化に対しての「遂行可能感」が高く、新しい会社や文化、人間関係においてもうまくやっていけると感じることが出来るため、良好な組織コミットメントが生じると考えられる。したがって、あらかじめ自己や仕事に対する効力感を高めておくことが、会社の統合や組織の変革時において社員の心理的適応に有効といえよう。

ただし、本研究においては個人的資質とコーピング行動の関連性を検討していないため、本研究で取り上げた個人的資質、中でも変化に対する自己効力感を向上させることが他者を積極的に理解するようなコーピング行動につながるのかどうかを検討する必要がある。また、企業統合時における社員のストレスについても検討していく必要がある。

参考文献

- A. バンデューラ編 本明寛・野口京子監訳 (1997). 激動の社会の中の自己効力 金子書房
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- 石原俊一・水野邦夫 (1992). 改訂セルフ・モニタリング尺度の検討 心理学研究, 63, 47-50.
- 神川哲弥 (2002). 組織と個人の適応—組織の変革に対する自己効力感を伴うキャリア形成の観点から— 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 5, 55-62.
- 菊池章夫 (1988). 思いやりを科学する 川島書店
- 菊池章夫 (2003). 社会的スキルを考える 教育と医学, 51, 908-914.
- 小杉正太郎・田中健吾・大塚泰正・種市康太郎・高田未里・河西真知子・佐藤澄子・島津明人・島津美由紀・白井志之夫・鈴木綾子・山手裕子・米原奈緒 (2004). 職場ストレススケール改訂版作成の試み (I): ストレス—尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改訂 産業ストレス研究, 11, 175-185.
- Latack, J. C. & Havlovic, S. J. (1992). Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 479-508.
- Lazarus, R. S. (1999). Stress and emotion, New York: Springer.
- Lennox, R. D. & Wolfe, R. N. (1984). Revision of the Self-Monitoring Scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1349-1364.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- 三神万里子・細田浩之 (2002). 合併人事 翔泳社
- 日本労働研究機構・早稲田大学アジア太平洋研究センター (2003). 調査研究報告書 No. 161 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用—, 日本労働研究機構
- 岡田知香・小杉正太郎 (2003). 組織風土・組織文化概念の定義について 日本心理学会第67回大会発表論文集, 1292.
- 佐藤昌子・清水 裕 (2006). 企業統合による環境変化と従業員の心理的適応 (1) —新会社へのコミットメントと統合時のコーピング行動の関連性— 日本心理学会第70回大会論文集, 1323.
- 佐藤昌子・清水 裕 (2007). 企業統合による環

- 境変化と従業員の心理的適応（2）－新会社へのコミットメントと個人要因の関連性－日本心理学会第71回大会論文集，1233.
- 島津明人（2002）．心理学的ストレスモデルの概要とその構成要因，小杉正太郎（編著），ストレス心理学，川島書店，31-58.
- 庄司正実・庄司一子（1992）．職場用コーピング尺度の作成および信頼性・妥当性の検討 産業医学，34，10-17.
- Snyder, M. (1974). The self-monitoring of expressive behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict, In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- 高橋 真（1992）．企業合併の際の企業文化の変容について 函大商学論究，26，1-12.
- Tao, M., Takagi, H., Ishida, M., & Masuda, K. (1998). A study of antecedents of organizational commitment, *Japanese Psychological Research*, 40, 198-205.
- 海野素央・鈴木了符子（2002）．企業合併と「異文化」－企業文化の衝突 学文社
- 読売新聞（2005）．M & A，過去最多2449件，2005年12月3日経済面
- 山岸みどり・井下 理・渡辺文夫（1992）．「異文化間能力」測定の試み，渡辺文夫（編著），国際化と異文化教育 現代のエスプリ299，至文堂，201-214.

（さとう まさこ 生活心理研究所）

（しみず ゆたか 生活機構研究科）

付 表

Table a 自己効力感

項目内容
第1因子 自己に関する自己効力感($\alpha=.59$)
批判や失敗を受け入れ、次に活かそうとする
自分の行動について、自分で評価したり反省したりする
新しく多様な考えを持つ人たちから、色々学ぼうとする
第2因子 仕事に関する自己効力感($\alpha=.60$)
定型的な(型にはまった)仕事が好きである(R)
仕事上の突発事項に耐えることが出来る
所属する組織の仕事にとって、自分は不可欠な人材である
注) Rは逆転項目
削除項目
・自分の仕事について不安になることが多い
・何か行動するにあたって、特に自分の価値観を意識することはない

Table b セルフ・モニタリング

項目内容
第1因子 感受性($\alpha=.81$)
人の目を見れば、その人の感情を読み取ることが出来る
人の感情や真意をつかむことにかけては、直観力にすぐれている
自分が何か適当でないことを言ったときは、相手の目でわかる
人と話をしているとき、相手のごくわずかな変化にも敏感である
みんながくだらない冗談だと思っているときには、おもしろそうに笑っていてもそれがわかる
人に嘘を言われても、たいていその人の言い方やしぐさから見破ることが出来る
人に与える印象を思い通りコントロールできる
何が期待されているのかわかれば、それに合った行動をとるのはたやすい
第2因子 変容性($\alpha=.75$)
自分のやり方が人により印象を与えていないと気づいたら、すぐに変えることができる
これまでの経験からして、どんな場面におかれても、必要に応じて行動を変えることが出来る
相手や場面に応じて行動を変えるのが苦手である(R)
注) Rは逆転項目
削除項目
・人が集まっているところでは、周囲の期待に応じて行動を変えることが出来る
・愛想よくする方が得だと思ってもなかなかそれができない

Table c ソーシャル・スキル

項目内容
第1因子 業務円滑化スキル($\alpha=.88$)
他人にやってもらいたいことを、うまく指示することが出来ますか
こわさや恐ろしさを感じたときに、それをうまく処理できますか
仕事をするときに、何をどうやったらよいか決められますか
仕事の目標を立てるのに、あまり困難を感じないほうですか
まわりの人たちとのあいだでトラブルが起きても、それを上手に処理できますか
あちこちから矛盾した話が伝わってきても、うまく処理できますか
相手が怒っているときに、うまくなだめることができますか
仕事の上で、どこに問題があるかすぐに見つけることができますか
気まずいことがあった相手と、上手に和解できますか
他人を助けることを、上手にやれますか
第2因子 コミュニケーションスキル($\alpha=.80$)
他人と話していて、あまり会話が途切れない方ですか
他人が話しているところに、気軽に参加できますか
初対面の人に、自己紹介が上手に出来ますか
知らない人とでも、すぐに会話が始められますか
自分の感情や気持ちを、素直に表現できますか
第3因子 思考の柔軟性スキル($\alpha=.55$)
何か失敗したときに、すぐに誤ることが出来ますか
まわりの人たちが自分とは違った考えをもっている、うまくやっていけますか
削除項目
・相手から非難されたときにも、それをうまく片付けることが出来ますか

Table d 統合時の変化

項目内容
第1因子 存続的コミットメント($\alpha=.79$) この会社を離れるとどうなるか不安である 今、この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう 今、この会社を辞めたら損失が大きいの、この先も勤めようと思う
第2因子 規範的コミットメント($\alpha=.76$) この会社の人々に義理を感じる、今辞めようとは思わない この会社に多くの恩義を感じる 今、この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう
第3因子 情緒的コミットメント($\alpha=.64$) この会社の一員であることを誇りに思う この会社のメンバーであることを強く意識している

削除項目

- ・この会社の問題があたかも自分自身のことであるかのように感じる

Table e 組織コミットメント

項目内容
第1因子 文化社風困難($\alpha=.70$) 統合前にいた会社との文化や社風の違いに戸惑った 仕事の進め方の違いを感じ戸惑った 仕事をする中で、統合相手企業の社員との会話にてこずった いろいろと気をつかうことが増えた 統合相手企業の社員と比較されるというプレッシャーを感じた
第2因子 統合への肯定的見方($\alpha=.50$) 仕事の知識が増えて、業務に役立てることが出来た 新しい面白い仕事に出会えた 業務の見直しが出来てよかった
第3因子 業務困難($\alpha=.44$) 統合前に比べて残業が増えて大変だった 統合相手企業のシステムを覚えなければならず大変だった

削除項目

- ・仲間が増えて、会社が楽しくなった
- ・福利厚生が向上した

Table f 組織コミットメント

項目内容
第1因子 存続的コミットメント($\alpha=.79$) この会社を離れるとどうなるか不安である 今、この会社を辞めたら、生活上の多くのことが混乱するだろう 今、この会社を辞めたら損失が大きいの、この先も勤めようと思う
第2因子 規範的コミットメント($\alpha=.76$) この会社の人々に義理を感じる、今辞めようとは思わない この会社に多くの恩義を感じる 今、この会社を辞めたら、罪悪感を感じるだろう
第3因子 情緒的コミットメント($\alpha=.64$) この会社の一員であることを誇りに思う この会社のメンバーであることを強く意識している

削除項目

- ・この会社の問題があたかも自分自身のことであるかのように感じる